

# ANÁLISE DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## ANALYSIS OF ADMINISTRATIVE TOOLS FOR STRATEGIC PLANNING

Daniel Leal Valente<sup>1</sup>

Caroline Vieira de Macedo Brasil<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apresentar algumas ferramentas estratégicas e evidenciar a importância delas para a construção do planejamento estratégico. Inicialmente contextualiza-se o tema Estratégia. Posteriormente, conceitua-se planejamento estratégico e explica-se a metodologia bibliográfica utilizada no artigo. Após isso contextualiza-se algumas ferramentas administrativas: análise SWOT, *balanced scorecard*, matriz Ansoff. Por fim, na conclusão evidencia-se a utilidade das ferramentas estratégicas para a construção do planejamento estratégico.

**Palavras Chaves:** Planejamento Estratégico, Ambiente Organizacional, Pensamento Sistêmico.

### ABSTRACT

*The purpose of this article is to present some strategic recommendations and to highlight an importance for the construction of strategic planning. Initially the topic Strategy is contextualized. Subsequently, strategic planning is conceptualized. When this is explained the old bibliographical used in the article. Subsequently contextualizes graphical tools: SWOT analysis, balanced scorecard, Ansoff matrix. Finally, the constitution shows a plan of strategic tools for the construction of strategic planning.*

**Key Words:** Strategic Planning, Organizational Environment, Systemic Thinking.

---

<sup>1</sup>Daniel Leal Valente, Bacharel em Administração (UFPR). Especialista em Gestão Pública com ênfase em Políticas Públicas (IFPR). MBA em Administração e Qualidade (UNINTER). Mestrando em Administração (PUCPR).

<sup>2</sup>Caroline Vieira de Macedo Brasil, Bacharel em Administração (FAE), Especialista em Gestão em Logística com complementação para o Ensino Superior (IBPEX).

## 1 INTRODUÇÃO

Com a complexidade e as variáveis que há no ambiente em que a organização está inserida, é prudente que ela esteja preparada para lidar com os múltiplos eventos do mercado; sendo assim, torna-se vital o planejamento estratégico da organização a fim de nortear as decisões e políticas organizacionais para mantê-la competitiva no mercado.

Para isso é importante compreender a dinamicidade do ambiente externo e do mercado; sobre o tema:

As organizações se mantenham competitivas em ambientes caracterizados por constantes mudanças, precisam acompanhar eventos e tendências significativos que estão ocorrendo no ambiente externo. Esta necessidade pode implicar um estudo para monitoração ambiental, “entendido como um processo de busca e utilização de informações externas para subsidiar decisões estratégicas” (BARBOSA,1997, p.52).

A dinamicidade do mercado é algo inerente às organizações, fato que torna imprescindível que elas tenham planejamento com o intuito de prezar pela perpetuação no mercado. No entanto, essa tarefa não é trivial e, com isso, surge a importância de a empresa realizar planejamentos e utilizar-se de ferramentas administrativas com a finalidade de melhor reagir às interações do mercado.

Para a organização interagir com o mercado é inerente que ela esteja em uma boa saúde financeira, nessa linha Papa Filho e Vanalle (2002) afirmam:

Para assegurar a permanência e os lucros, as organizações resolveram adotar uma estratégia inovadora, apoiada com firmeza na informação, então compreendida como um capital estratégico, que possibilitava às empresas conhecerem seu próprio ambiente, mercados, consumidores e competidores

Sendo assim, tornou-se necessário gerenciar informações para que haja confiança e firmeza para as tomadas de decisões empresariais a fim de explorar oportunidades no mercado para haver a possibilidade de sucesso em estratégias organizacionais. Nesse sentido, McGee e Prusak (1994), há mais de duas décadas, afirmaram que “a mensagem estratégica que uma economia fundamentada na informação é tão visível, que a informação passou a ser a base para a competição”.

Além de informações consistentes, é importante que a empresa tenha planejamento estratégico a fim de haver congruência em suas decisões organizacionais em relação a onde ela almeja chegar. Para isso, as ferramentas administrativas (missão, visão, valores, análise *SWOT*, *balanced scorecard*, matriz

Ansoff) auxiliam a construção do planejamento estratégico. Para Oliveira (2010), o planejamento estratégico é a criação de um conjunto de normas que devem ser executadas a partir das quais a empresa deve ter condições de exercer influência, sendo o planejamento um processo contínuo.

Assim, o planejamento estratégico surge da importância de conciliar o ambiente interno e externo em que a organização está inserida aliada ao intuito de interagir com a dinamicidade e complexidade do meio para que ela consiga se perpetuar no mercado de uma maneira sustentável. Além disso, para a formulação do planejamento estratégico é aconselhável que se utilize de ferramentas administrativas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Fazem-se necessárias as conceituações de estratégia e planejamento estratégico devido ao caráter bibliográfico e teórico do artigo. Com isso, uma das definições de estratégia é:

Estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente (OLIVEIRA, 2009, p.53).

Sendo assim, a estratégia está relacionada ao planejamento estratégico na medida em que este delimita e planeja o futuro daquele. Uma das possíveis conceituações de planejamento estratégico é:

Planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado". O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios. (KOTLER, 1992, p.63).

Ainda sobre o assunto, outra definição interessante é:

Planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar. O processo de planejamento estratégico aplica-se à organização em sua totalidade (ou estratégia corporativa) e também a cada uma de suas partes: estratégias de produção, de marketing, recursos humanos e assim por diante. As formas de colocar em prática as estratégias corporativas e as das áreas funcionais podem ser chamadas de estratégias operacionais. A estratégia chega até o nível do indivíduo. Você, como pessoa ou funcionário de uma empresa, pode ter seu próprio plano estratégico, definido o caminho que você quer

seguir em sua vida ou sua profissão e os objetivos que pretende realizar. (MAXIMIANO, 2008, p. 96).

Percebe-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia a organização a coadunar seus objetivos estratégicos com a realidade do mercado, a fim de haver um esforço comum em toda a organização para a consecução de seus propostos e para a perpetuação da empresa no mercado em que está inserida.

## **2.1 Características do Planejamento Estratégico**

Conforme Matos (1999, p.30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

a. O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza, tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.

b. O planejamento estratégico é orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.

c. O planejamento estratégico é compreensivo. Ele envolve a organização como uma totalidade. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer.

d. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos.

e. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

Por meio dessas características é verificado que o planejamento estratégico deve ser congruente com os objetivos empresariais, deve ser possível

sua implementação, deve estar de acordo com o ambiente interno e externo, tem que ser suscetível a mudanças e orientado para o objetivo organizacional.

## **2.2 Processo de elaboração do planejamento estratégico**

Não há uma unanimidade entre os autores da área de Administração sobre a ordem a ser seguida para a formulação do planejamento estratégico. No entanto, a maioria dos autores sugerem a seguinte ordem para a formulação do planejamento estratégico:

1. Declaração da missão e visão
2. Análise do ambiente interno e ambiente externo
3. Formulação de metas e objetivos
4. Formulação de estratégia
5. Implementação

## **2.3 Planejamento Estratégico, Tático e Operacional**

Para obter-se maior eficiência, eficácia e efetividade na elaboração e implementação do planejamento estratégico os teóricos da área dividiram-no em três níveis: estratégico, tático e operacional.

Os níveis são divididos de acordo com a posição dentro do organograma da empresa; à medida que se desce verticalmente no organograma, os níveis tendem a ter planejamento mais operacional.

Pereira (2011, p. 95-96.) comenta sobre o planejamento em nível estratégico:

Planejamento Estratégico: pode ser aceito como um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente, sendo, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Ainda sobre o assunto, Pereira (2011, p. 96.) explana sobre o planejamento em nível tático:

Planejamento tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico, sendo desenvolvido no nível inferior da organização, tendo como objetivo principal o emprego eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas delineadas para o processo decisório da empresa.

Por último, Pereira (2011, p. 96.) comenta sobre o planejamento no nível operacional:

Planejamento operacional: pode ser aceito como formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação tem-se basicamente, os planos de ação ou planos operacionais e correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Abaixo, na Figura 1, segue uma representação dos níveis de planejamento.

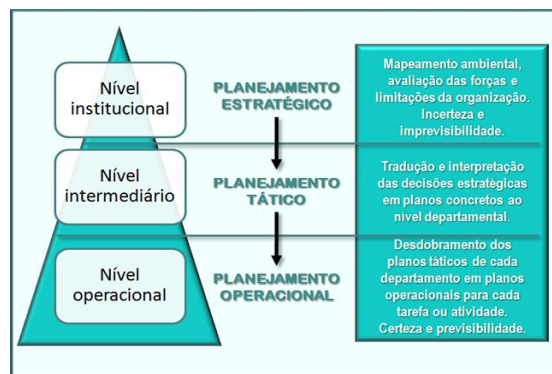


Figura 1, fonte: Chiavenato (2004)

Nota-se que há uma interligação entre os três níveis do planejamento estratégico e que, dependendo de qual nível o departamento ou pessoa esteja situado, maior o grau de contribuição em abstração ou ação para o planejamento estratégico. Por exemplo, caso esteja em uma posição de direção, ou seja, um cargo no topo do organograma, muito provavelmente contribuirá para o planejamento estratégico mais prospectivamente e abstratamente em relação a alguém alocado no nível operacional.

Outra característica do planejamento estratégico verificado entre os estudiosos da área é a de que ele deveria ser executado por todos na empresa.

### 3 METODOLOGIA

Neste trabalho foi utilizado o tipo de pesquisa bibliográfica, a qual:

Cabe ao pesquisador estabelecer uma estratégia de pesquisa bibliográfica que tanto facilite a identificação dos principais trabalhos em meio a uma quantidade grande de possibilidades que permeiam a produção científica

mundial, como garanta a capacidade de estabelecer as fronteiras do conhecimento advindo dos achados científicos. (TREINTA et al, 2014).

Tendo em vista isso, a metodologia utilizada neste trabalho seguirá a seguinte estrutura:

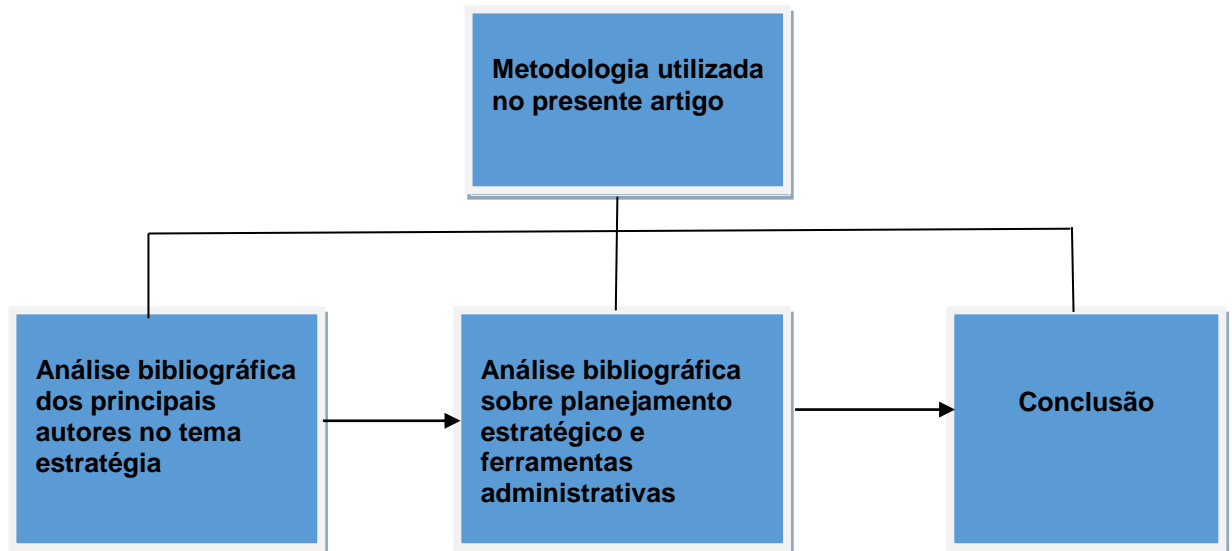


Figura 2.

A metodologia utilizada para este artigo foi a análise bibliográfica, a qual constitui verificar o que foi escrito sobre o tema planejamento estratégico pelos autores mais relevantes da área e relacionar algumas das ferramentas administrativas para a formulação do planejamento estratégico.

Para o presente estudo foram considerados os autores, Chiavenato (2008), Kotler (2013), Kaplan e Norton (2006), Mattos (1999), Ansoff (1966), Oliveira (2009), Maximiano (2006) a fim de verificar quais ferramentas administrativas esses autores citam como insumo para o planejamento estratégico. Após isso, foi feita a descrição dessas ferramentas administrativas (missão, visão, valor, análise *SWOT*, *balanced scorecard* e matriz Ansoff). Para a maioria dos autores citados, essas ferramentas são necessárias para a realização do planejamento estratégico, devido a isso que elas serão descritas neste artigo relacionando-as ao planejamento estratégico. Por fim, será analisado se há ligação entre as ferramentas estratégicas com o planejamento estratégico.

Sendo assim, o objetivo do artigo é responder a seguinte pergunta: entre os principais autores do tema estratégia, quais são as ferramentas mais comumente usadas para auxiliar na construção do planejamento estratégico e se elas de fato ajudam na construção do planejamento estratégico?

## 4 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

### 4.1 Missão

A missão é comumente entendida como “a razão de ser” de uma organização, ou seja, o propósito da empresa de existir.

Segundo Maximiano (2006):

A missão estabelece o propósito ou razão de ser da organização, ou sua utilidade para os clientes. A missão compreende as respostas para as seguintes perguntas: Quem são nossos clientes? Em que negócio estamos? Que necessidades estamos atendendo? Qual a nossa utilidade para os clientes?

Tendo isso em vista, é de grande importância para a organização ter a missão clara e definida, pois, desse modo, é possível dar um norte e definir o que a empresa pretende alcançar a longo prazo, com isso, auxilia a criação e a concepção do planejamento estratégico na medida em que será formulada estratégia para alcançar o que se almeja na missão.

### 4.2 Visão

Visão, segundo Chiavenato (2008, p. 65), “é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo”.

Diante disso, a visão auxilia o planejamento estratégico pois na construção do planejamento se levará em conta como a organização quer ser vista.

### 4.3 Valores

Valor, segundo Chiavenato (2008, p. 64) “é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual”.

Alguns exemplos de valores descritos pelos teóricos do tema são:

- Confiança
- Integridade
- Ética e transparência
- Iniciativa;
- Cuidado com o meio ambiente;
- Responsabilidade social.



Os valores estão fortemente relacionados com as características que a organização tem ou deseja ter. Esse assunto refere-se aos princípios internos da organização e o isso influência na construção do planejamento estratégico.

#### **4.4 Análise dos ambientes por meio da ferramenta análise SWOT**

A análise *SWOT* tem a função de analisar o ambiente externo e interno da organização, ela é dividida em duas frentes: a análise do ambiente externo e a análise do ambiente interno.

A primeira frente, análise do ambiente externo, é constituído de forças em que a organização não tem, *a priori*, como influenciar. Elas são chamadas de ameaças e de oportunidades. As ameaças compõem forças externas a organização as quais têm a possibilidade de prejudicá-la. Alguns exemplos de ameaças são: aumento na tributação, leis, diminuição de mercado; por outro lado, as oportunidades são forças externas benéficas a empresa como, por exemplo: diminuição da carga tributária, incentivos fiscais, incentivo governamental para consumir determinado produto, expansão de público consumidor.

A segunda frente, a análise interna, é composta pelos pontos fortes e pontos fracos. Os pontos fortes são as características que mantêm a empresa competitiva no mercado, ou seja, aquilo que ela faz de melhor em relação às outras empresas do mesmo ramo e, além disso, é difícil que as outras organizações do ramo a copiem. Por outro lado, os pontos fracos, são as forças que prejudicam internamente a empresa e, *a priori*, a organização tem que tentar arrumar.

Segue a explicação da importância da Análise *SWOT*:

A utilização do planejamento estratégico para análise do ambiente de uma organização é responsável por propiciar o surgimento da consciência das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da organização, bem como o conhecimento de sua missão e da visão a alcançar. É por meio das informações obtidas através dessa análise que se estabelece a direção que a organização deverá seguir para potencializar suas aptidões, aproveitando oportunidades e evitando riscos. (PEREIRA, 2011, p. 136.)

Após o que foi exposto, percebe-se que a análise *SWOT* é uma ferramenta administrativa que auxilia a criação do planejamento estratégico à medida que a análise do ambiente interno e externo (um dos passos para a formação do planejamento estratégico) levantam informações sobre a empresa a fim de prospectar o futuro e sanar problemas internos.

#### **4.5 Balanced Scorecard (BSC)**

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta administrativa que auxilia no acompanhamento das metas e objetivos, fase que faz parte da construção do planejamento estratégico. Segundo os criadores dessa ferramenta administrativa, o BSC é:

Uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perceptivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade. (KAPLAN; NOROTN; 1997 p. 24-25; 44).

Com o *Balanced Scorecard*, é possível monitorar o andamento das metas, que são a quantificação mensurável dos objetivos estratégicos. Esses últimos, objetivos estratégicos, fazem parte do planejamento estratégico. Sendo assim, é possível avaliar se a organização está indo ao rumo planejado, caso não esteja, é necessária a implementação de mudanças para que seja alcançado o objetivo desejado.

Ainda sobre o assunto, é importante salientar que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta integrada com os departamentos organizacionais, ou seja, essa ferramenta trabalha com a empresa como um todo e não, apenas, departamentos isolados. Sendo assim, o BSC torna-se uma importante ferramenta para a consecução do planejamento estratégico.

Na Figura 3, segue uma possível interação do BSC relacionando-se com conceitos administrativos para melhor interação e integração para a construção do planejamento estratégico.



Figura 3, fonte: Kaplan e Norton (1997)

Para Kaplan e Norton "as empresas bem-sucedidas têm o *balanced scorecard* como um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico" (2000, p.18). Sendo assim, o BSC auxilia o planejamento estratégico tanto na monitoração dos objetivos como na empresa como um todo.

#### 4.6 Matriz Ansoff

A matriz Ansoff é uma ferramenta que possibilita a escolha estratégica a qual a empresa deseja seguir. Essa estratégia pretendida é definida através de duas variáveis: produtos e mercados. Através da comparação dessas duas variáveis chega-se a quatro possíveis estratégias, são elas:

- Penetração de Mercado
- Desenvolvimento de Produtos
- Diversificação
- Desenvolvimento de Mercado

A seguir, a representação da matriz Ansoff:

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração De Mercado	Desenvolvimento De Produtos
	Novos	Desenvolvimento De Mercado	Diversificação

Figura 4, fonte: Serrano, Daniel Portillo (2012)

Essa ferramenta administrativa possibilita à empresa escolher a estratégia estabelecida no planejamento estratégico nos aspectos dos produtos e dos mercados.

Sobre o tema, Pereira (2011) comenta:

A concepção da matriz produto/missão de Ansoff foi proposta por Ansoff em 1965. Essa matriz enfatiza a adequação de novos produtos à "linha comum" dos produtos existentes na organização. Essa linha comum seria a "missão"

da empresa ou seu compromisso para explorar a necessidade existente no mercado como um todo.

É benéfico à empresa, como um todo, conhecer e delimitar claramente a estratégia a ser seguida (penetração de mercado ou extensão de mercado ou extensão de produto ou diversificação), pois – assim – tanto os esforços dos funcionários quanto a congruência com o planejamento estratégico ganhem sinergia e, conseqüentemente, beneficiam a organização como um todo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após contextualizar e definir planejamento estratégico, apresentaram-se, segundo os teóricos da área, as ferramentas administrativas mais comumente usadas (missão, visão, valor, análise *SWOT*, BSC, matriz Ansoff) a fim de auxiliar na construção do planejamento estratégico.

Por meio da construção do planejamento estratégico, utilizando-se das ferramentas administrativas, é possível à empresa organizar-se de maneira a entender a sua “razão de ser” (missão), como ela quer ser vista (visão), valores que cultiva (valores), realizar a análise interna e a externa (análise *SWOT*), monitorar objetivos e metas estabelecidos (BSC) e escolher estratégias de acordo com o que almeja no longo prazo (matriz Ansoff). Somado a isso, é possível direcionar a estratégia em outras áreas (tático e operacional) coadunando esforços em comum com o intuito de ganhar sinergia e evitar o re-trabalho. Tendo isso em vista, as ferramentas administrativas: visão, missão, valores, análise *SWOT*, BSC e matriz Ansoff auxiliam na construção do planejamento estratégico.

Concluindo, o planejamento estratégico possui ferramentas administrativas as quais o auxilia a ser construído e implementado; além disso, as ferramentas administrativas propiciam que a organização pense sobre ela mesma, conseqüentemente, aumentam a probabilidade de ela realizar decisões empresariais mais coerentes com o objetivo empresarial.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. The meaning of strategic planning. **Mickinsey Quaterly**, p.48-61, Summer 1966.

- BARBOSA, R. R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, São Paulo: v.32, n.4, p. 42-53, out/dez, 1997.
- BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. **Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.10, n. 3, p. 31-42, jul/set, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 10. ed. rev. e atual São Paulo: Campus/Elsevier, 2015.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 22.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KOTLER, Philip; REIN, Irving J.; STOLLER, Martin. **Marketing de Alta Visibilidade**. São Paulo: Makron, 1999.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 14. ed São Paulo: Pearson, c2013.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. ed. compacta São Paulo: Atlas, 2006.
- MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; **Planejamento Estratégico**. 26.ed, São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SERRANO, Daniel Portillo. **A Matriz de Ansoff - Produto / Mercado**. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Matriz\\_de\\_Ansoff\\_Produto\\_Mercado.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Matriz_de_Ansoff_Produto_Mercado.htm)> Acessado em 08 de março de 2019.
- TREINTA, F. T. et al. Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. **Production**, v. 24, n. 3, p. 508-520, July/Sep. 2014.